

PENILAIAN KINERJA DENGAN MENERAPKAN INDIKATOR *VALUE FOR MONEY* PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN MUSI BANYUASIN TAHUN 2009 – 2011

Ika Sasti Ferina, S.E., M.Si., Ak.¹
Fika Arista²

ABSTRACT

This research was conducted to assess the performance of Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin in doing their operational activity economically, efficiency, and effectively that was analyzed by indicator of value for money. The data used in this study was financial and other supporting data in the period from 2009 to 2011. The results showed Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin was stated inefficient in 2009 and 2010, but otherwise stated economic and effective in the year 2009 to 2011. This research also found that there were some damage of office equipments and vacant position in the Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin.

Keywords: Value for Money, Performance Assessment.

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja adalah faktor penting di dalam suatu organisasi, termasuk juga untuk organisasi sektor publik. Penilaian kinerja sektor publik merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial.

Akuntabilitas publik yang baik dapat dicapai dengan menggunakan pengukuran kinerja *value for money*. Mardiasmo (2004:121) menyatakan bahwa akuntabilitas publik bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien dan efektif (*value for money*).

Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin merupakan lembaga pemerintah non departemen yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada presiden. Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin sebagai kantor perwakilan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN-RI) yang berlokasi di daerah sektoral Kabupaten Musi Banyuasin. Kantor Pertanahan mempunyai tugas memberi pelayanan terhadap masyarakat di bidang pertanahan baik dalam pembuatan sertifikat maupun administrasi lainnya. Sebagai lembaga sektor publik, Kantor Pertanahan bertanggungjawab terhadap pamerintah dan masyarakat untuk mengelola organisasi dengan baik.

Hasil penelitian penilaian kinerja di salah satu Kantor Pertanahan dilakukan oleh Sri Mulyanti pada tahun 2009 menunjukkan bahwa penilaian kinerja berdasarkan *value for money* pada Kantor Pertanahan Kota Bandung termasuk dalam kategori baik namun berdasarkan analisis penulis diperoleh data bahwa Kantor Pertanahan Kota Bandung belum sepenuhnya menerapkan prinsip ekonomi. Penelitian lain tentang kinerja aparat pelayanan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang yang dilakukan oleh Sri Suryanti

¹ Dosen Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Sriwijaya

²

pada tahun 2009 menyimpulkan bahwa kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Semarang masih belum optimal dan masih ditemui adanya indikasi pelayanan yang belum sesuai ketentuan dan harapan masyarakat.

Kepala Badan Pertanahan Nasional, Hendarman Soepandji (26/6/2012), mengakui bahwa kinerja BPN-RI belum maksimal. Hal ini sesuai dengan hasil evaluasi Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) yang menunjukkan kinerja BPN belum memuaskan, seperti yang diberitakan oleh *objektifnews.com* dan *okezone.com*. Demikian juga dengan persoalan penggunaan anggaran di BPN, hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menunjukkan laporan keuangan BPN mendapat predikat Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Kantor Pertanahan sebagai organisasi yang melayani masyarakat diharapkan dapat melaksanakan kegiatan operasional dan menghasilkan kinerja secara ekonomis, efisien dan efektif.

Hasil pemeriksaan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin yang dilakukan oleh IRTAMA (Inspektur Utama) selaku pengawas fungsional terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan BPN menemukan beberapa temuan yaitu berupa ketidakekonomisan pengeluaran di kantor tersebut. Target redistribusi Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin yang diusulkan melalui kantor wilayah BPN provinsi Sumatera Selatan kepada BPN-RI juga tidak memenuhi target.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya secara ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Berdasarkan berbagai isu dan masalah yang diuraikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Penilaian Kinerja dengan Menerapkan Indikator *Value For Money* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin Tahun 2009 - 2011"**.

2. Landasan Teori

Pengertian *value for money* menurut Indra Bastian (2006:279) menyebutkan bahwa *value for money* merupakan konsep yang meliputi penilaian efisiensi, efektivitas, dan ekonomis dalam pengukuran kinerjanya. *Value for money* tidak bisa terlepas dari tiga elemen utamanya yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas yang masing-masing elemen memiliki kontribusi untuk menilai kinerja organisasi sektor publik.

a. Ekonomi

Ekonomi berarti cara menggunakan sesuatu hal secara hati-hati dan bijak agar diperoleh hasil yang baik. Ekonomi didefinisikan sebagai pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi merupakan perbandingan input dengan input value yang dinyatakan dalam satuan moneter.

b. Efisiensi

Efisiensi atau daya guna adalah bertindak dengan cara meminimalkan kerugian dalam penggunaan sumber daya ekonomi. Jadi efisiensi ini diukur dari rasio output dan cost. Efisiensi adalah pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang rendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standard kinerja atau target yang telah ditetapkan.

c. Efektivitas

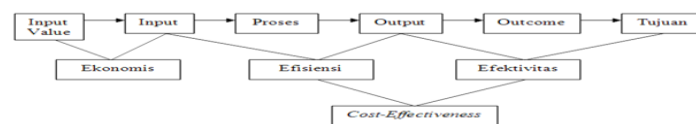
Efektivitas merupakan pencapaian tujuan sehingga tidak dapat dilepaskan dari keterkaitan antara pencapaian tujuan dengan output yang dihasilkan. Efektivitas dapat dikatakan sebagai tingkat pencapaian hasil program dengan target yang

ditetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan outcome dengan output.

Manfaat implementasi konsep *value for money* pada organisasi sektor publik antara lain:

1. Meningkatkan efektivitas pelayanan publik, dalam arti pelayanan yang diberikan tepat sasaran.
2. Meningkatkan mutu pelayanan publik.
3. Menurunkan biaya pelayanan publik karena hilangnya inefisiensi dan terjadinya penghematan dalam penggunaan input.
4. Alokasi belanja yang lebih berorientasi pada kepentingan publik.
5. Meningkatkan kesadaran akan uang publik (*public costs awareness*) sebagai akar pelaksanaan akuntabilitas publik.

Terdapat tiga pokok bahasan dalam indikator pengukuran *value for money* yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas yang berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Hubungan ketiga indikator pengukuran ini menurut Mardiasmo (2004:132) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Pengukuran *Value For Money*

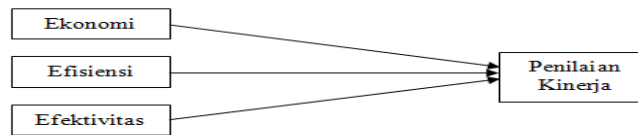
Indikator efisiensi dan efektivitas harus digunakan secara bersama-sama. Karena di satu pihak, mungkin pelaksanaannya sudah dilakukan secara ekonomis dan efisien tetapi output yang dihasilkan tidak akan sesuai dengan target yang diharapkan. Sedangkan di pihak lain, sebuah program dapat dikatakan efektif dalam mencapai tujuan, tetapi mungkin tidak ekonomis dan efisien. Suatu program yang dilakukan secara efektif dan efisien merupakan program yang memiliki *cost-effectiveness*.

Kinerja menurut Indra Bastian (2006:274) adalah "gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan". Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Indra Bastian (2006:275) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Mardiasmo (2004:121) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu:

1. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerjanya.
2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Kerangka pemikiran dalam penilaian kinerja dengan menerapkan indikator *value for money*:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin yang beralamat di Jalan Kolonel Wahid Udin Lk. VII No. 262 Sekayu Telp. (0714)321647, 321045 Fax. (0714)321045. Penulis melakukan penelitian yang menekankan pada konsep indikator *value for money* untuk mengukur ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas dalam penilaian kinerja pada Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin dengan menggunakan data tahun 2009 sampai tahun 2011.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung berupa laporan keuangan tahun 2009 sampai tahun 2011, wawancara terhadap pegawai, serta wawancara terhadap masyarakat mengenai pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin. Data sekunder berupa berita dan isu-isu mengenai Kantor Pertanahan serta regulasi tentang pertanahan yang diperoleh melalui internet dan situs resmi Kantor Pertanahan.

Metode analisis data yang dilakukan oleh penulis adalah analisis kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan analisis yang menekankan pada penilaian kinerja Kantor Pertanahan dengan mengukur tingkat ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Teknik pengukuran *value for money* menurut Mahsun (2006:186) adalah:

- Tingkat Ekonomis

Mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan pemerintah daerah. Untuk mengetahui besarnya tingkat ekonomis pada kantor pertanahan maka dibandingkan realisasi pengeluaran dengan anggaran pengeluaran yang dikalikan dengan 100%.

$$\text{Tingkat Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$$

- Tingkat Efisiensi

Mengukur tingkat input dari pemerintah sektor publik terhadap tingkat output sektor publik. Untuk mengetahui besarnya tingkat efisiensi pada kantor pertanahan, dapat diukur dengan membandingkan realisasi pengeluaran dengan realisasi penerimaan yang dikalikan dengan 100%.

$$\text{Tingkat Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

- Tingkat Efektivitas

Mengukur tingkat output dari pemerintah sektor publik terhadap target-target pendapatan sektor publik. Untuk mengetahui besarnya tingkat efektivitas pada kantor

pertanahan maka dibandingkan target penerimaan dengan realisasinya yang dikalikan dengan 100%.

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{Target pendapatan}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria ekonomi, efisiensi, dan efektifitas adalah:

- ✓ Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ($x < 100$) berarti ekonomis, efisien, atau efektif.
- ✓ Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ($x = 100$) berarti ekonomis berimbang, efisien berimbang, atau efektif berimbang.
- ✓ Jika diperoleh nilai lebih 100% ($x > 100$) berarti tidak ekonomis, tidak efisien, atau tidak efektif.

4. Gambaran Umum Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Pembentukan Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin tidak terlepas dari sejarah perkembangan kelembagaan pertanahan. Bidang pertanahan merupakan salah satu sektor yang mempunyai peran strategis, oleh karena itu diperlukan penanganan khusus dari pemerintah. Secara kelembagaan, Badan Pertanahan Nasional mengalami perubahan struktur kelembagaan yang rentan waktunya sangat pendek. Pada era 1960 sejak berlakunya Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA), semua bentuk peraturan tentang pertanahan termasuk Peraturan Pemerintah masih dikeluarkan oleh Presiden dan Menteri Muda Kehakiman. Pada tahun 1972 Kantor Agraria Daerah dan Kantor Pendaftaran Pertanahan digabung menjadi Kantor Sub Direktorat Agraria yang berada di bawah naungan Departemen Dalam Negeri. Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 133 tahun 1978 yang diterbitkan tanggal 11 Agustus 1987 mengubah Kantor Sub Direktorat Agraria Kabupaten menjadi Kantor Agraria Kabupaten. Kemudian Surat Keputusan Presiden RI Nomor 26 dikeluarkan pada tanggal 19 Juli 1988, kelembagaan pertanahan meningkat statusnya dari Dirjen Agraria menjadi suatu Lembaga Pemerintah Non Departemen. Dengan demikian terbentuklah Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin.

Visi BPN-RI yaitu menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, serta keadilan dan keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Republik Indonesia. Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin sebagai salah satu kantor perwakilan BPN-RI yang berlokasi di daerah Musi Banyuasin memiliki visi "Kami bertekad menjadi kantor pertanahan terbaik dari yang terbaik."

Misi Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin adalah mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk:

1. Peningkatan kesejahteraan rakyat, penciptaan sumber-sumber baru kemakmuran rakyat, pengurangan kemiskinan dan kesenjangan pendapatan, serta pemantapan ketahanan pangan.
2. Peningkatan tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan dan bermartabat dalam kaitannya dengan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T).
3. Perwujudan tatanan kehidupan bersama yang harmonis dengan mengatasi berbagai sengketa, konflik dan perkara pertanahan di seluruh tanah air dan penataan

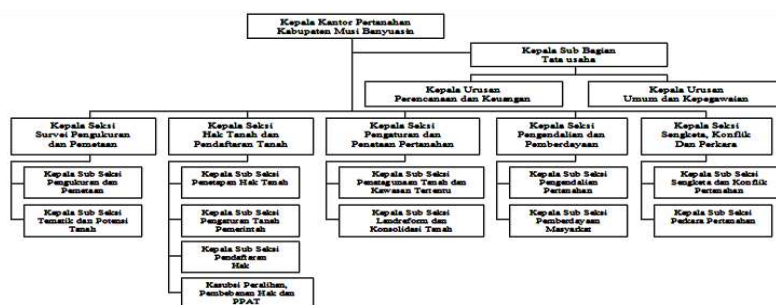
perangkat hukum dan sistem pengelolaan pertanahan sehingga tidak melahirkan sengketa, konflik dan perkara di kemudian hari.

4. Keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Indonesia dengan memberikan akses seluas-luasnya pada generasi yang akan datang terhadap tanah sebagai sumber kesejahteraan masyarakat.
5. Memperkuat lembaga pertanahan sesuai dengan jiwa, semangat, prinsip dan aturan yang tertuang dalam UUPA dan aspirasi rakyat secara luas.

Peraturan kepala BPN-RI Nomor 4 Tahun 2006 memuat strategi pelaksanaan tugas pada Kantor Pertanahan, yaitu "Dalam melaksanakan tugasnya, semua unsur di lingkungan kantor pertanahan wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi baik dalam lingkungan kantor pertanahan sendiri maupun dalam hubungan antar instansi pemerintah". Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2006, Kantor Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten/Kota yang bersangkutan.

Struktur Organisasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin



Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Komposisi Pegawai

Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin terdiri dari:

- Kepala Kantor
- Subbagian Tata Usaha
 - Urusan perencanaan dan keuangan
 - Urusan umum dan kepegawaian
- Seksi Survei, Pengukuran dan Pemetaan
 - Subseksi pengukuran dan pemetaan
 - Subseksi tematik dan potensi tanah
- Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah
 - Subseksi penetapan hak tanah
 - Subseksi pengaturan tanah pemerintah
 - Subseksi pendaftaran hak
 - Subseksi peralihan, pembebanan hak dan pejabat pembuat akta tanah
- Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan
 - Subseksi penatagunaan tanah dan kawasan tertentu

- Subseksi landreform dan konsolidasi tanah
- Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan
 - Subseksi pengendalian pertanahan
 - Subseksi pemberdayaan masyarakat
- Seksi Sengketa, Konflik dan Perkara
 - Subseksi sengketa dan konflik pertanahan
 - Subseksi perkara pertanahan.

Jumlah total komposisi pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin adalah 45 orang. Terdiri dari 1 (satu) orang kepala kantor, 1 (satu) orang kepala subagian, 4 (empat) orang kepala seksi, 2 (dua) orang kepala urusan, 10 (sepuluh) orang kepala sub seksi, 11 (sebelas) orang staf, 1 (satu) orang honor daerah, 6 (enam) orang asisten surveyor kadastral survei, pengukuran dan pemetaan, serta 9 (sembilan) orang tenaga kerja sukarela. Kegiatan pelayanan publik Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin terdiri dari pelayanan pendaftaran tanah pertama kali, pelayanan pemeliharaan data pendaftaran tanah, pelayanan pencatatan dan informasi pertanahan, pelayanan pengukuran bidang tanah, serta pelayanan pengaturan dan penataan pertanahan.

Sumber Penerimaan

Penerimaan keuangan pada Kantor Pertanahan diperoleh dari pendapatan jasa tenaga kerja pendapatan BPN yaitu:

- Pelayanan pengukuran dan pemetaan bidang tanah
- Pelayanan pendaftaran tanah untuk pertama kali
- Pelayanan pemeliharaan data pendaftaran tanah
- Pelayanan informasi pertanahan.

Pembiayaan Kantor

Pengeluaran Kantor Pertanahan terdiri dari belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan, belanja perjalanan, belanja langganan daya dan jasa, serta belanja modal. Uraian dari pembiayaan di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin adalah sebagai berikut:

- a. Belanja pegawai, terdiri dari gaji pokok PNS; pembulatan gaji PNS; tunjangan suami/istri PNS; tunjangan anak PNS; tunjangan struktural PNS; tunjangan fungsional PNS; tunjangan PPH PNS; tunjangan beras PNS; tunjangan makan PNS; tunjangan lain-lain termasuk uang duka PNS; dan tunjangan umum PNS.
- b. Belanja barang, terdiri dari keperluan perkantoran; pengiriman surat dinas pos pusat; honor yang terkait dengan operasional satuan kerja; barang operasional lainnya; barang non operasional lainnya; dan honor yang terkait dengan output non operasional lainnya.
- c. Belanja pemeliharaan, terdiri dari pemeliharaan gedung dan bangunan; serta pemeliharaan peralatan dan mesin.
- d. Belanja perjalanan, terdiri dari perjalanan biasa; perjalanan dalam negeri; dan perjalanan lainnya.
- e. Belanja langganan daya dan jasa, terdiri dari pembayaran listrik; serta pembayaran PDAM.
- f. Belanja modal, terdiri dari modal tanah.

5. Hasil Penelitian dan Pembahasan

5.1. Pengujian Perencanaan dan Sasaran

Perencanaan berhubungan erat dengan sasaran dan kinerja organisasi, perencanaan dilakukan untuk mencapai sasaran dan mempengaruhi kinerja dalam periode yang telah ditentukan. Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia merumuskan Rencana Strategis BPN-RI Tahun 2010-2014 yang merupakan wadah harmonisasi perencanaan, serta pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah di bidang pertanahan pasca penataan kembali organisasi BPN-RI secara menyeluruh, terintegrasi, efisien dan sinergis dengan berbagai sektor dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional. Perencanaan ini harus dipatuhi oleh setiap kantor pertanahan termasuk Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin untuk mencapai sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan. Sasaran strategis yang diharapkan adalah sebagai berikut:

- Pertanahan berkontribusi secara nyata untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, penciptaan sumber-sumber baru kemakmuran rakyat, pengurangan kemiskinan dan kesenjangan pendapatan, serta peningkatan ketahanan pangan (*Prosperity*).
- Pertanahan berkontribusi secara nyata dalam peningkatan tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan dan bermartabat dalam kaitannya dengan P4T (*Equity*).
- Pertanahan berkontribusi secara nyata untuk mewujudkan tatanan kehidupan bersama yang harmonis dengan mengatasi berbagai sengketa, konflik dan perkara pertanahan di seluruh tanah air serta melakukan penataan perangkat hukum dan sistem pengelolaan pertanahan sehingga tidak melahirkan sengketa, konflik dan perkara di kemudian hari (*Social Welfare*).
- Pertanahan berkontribusi secara nyata bagi terciptanya keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Indonesia dengan memberikan akses seluasluasnya pada generasi yang akan datang terhadap tanah sebagai sumber kesejahteraan masyarakat (*Sustainability*).

5.2. Pengujian Organisasi dan Struktur Organisasi

Menurut pengamatan penulis terhadap struktur organisasi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi di kantor tersebut mendukung kinerja organisasi berjalan terarah untuk mencapai tujuannya. Namun masih terdapat perangkapan tugas pegawai yaitu pada posisi kepala subseksi penetapan hak tanah yang dirangkap oleh kepala subseksi perkara pertanahan, sedangkan posisi kepala subseksi pengaturan tanah pemerintah diisi oleh kepala subseksi penatagunaan tanah dan kawasan tertentu. Posisi kepala seksi pengendalian dan pemberdayaan juga kosong ditinggalkan oleh pejabat sebelumnya karena pensiun.

5.3. Pengujian Kebijakan dan Pelaksanaan

Kebijakan yang diambil oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin agar sumber daya manusianya mempunyai wawasan dan integritas yang tinggi terhadap pendapatan yaitu:

- Mengikutsertakan kepala bagian dan staf dalam berbagai diklat yang mendukung aktivitas kerja pada kantor pertanahan, dan
- Mengatur pengeluaran setiap kegiatan secara optimal sesuai dengan kebutuhan.

Kebijakan jam kerja dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang efektif dan meningkatkan disiplin para pegawai. Jam kerja pada Kantor Pertanahan Kabupaten

Musi Banyuasin yaitu hari Senin sampai dengan hari Jumat mulai pukul 07.30 WIB hingga 16.00 WIB, para pegawai harus menandatangani daftar absensi sebagai bukti kehadiran. Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin juga menetapkan kebijakan apel pagi setiap hari kerja sebelum melaksanakan kegiatannya.

Para pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin, berdasarkan pengamatan penulis, telah mematuhi peraturan dan kebijakan yang ada. Jika terdapat pelanggaran terhadap peraturan dan kebijakan tersebut, pegawai akan diberikan hukuman dan sanksi sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang, dan hukuman disiplin berat.

Selain kebijakan terhadap kelalaian dan pelanggaran, Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin juga memberikan kebijakan penghargaan kepada pegawainya. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang telah mempunyai masa kerja 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun atau lebih secara terus menerus dan menunjukkan kesetiaan, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinan, sehingga karena hal-hal tersebut PNS yang bersangkutan dapat dijadikan teladan bagi pegawai lain. Penghargaan tersebut berupa piagam Tanda Kehormatan Satya Lencana Karya Satya yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1994 tentang tanda kehormatan tanda satyalancana karya satya.

Sebanyak 11 orang pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin telah menerima penghargaan satyalancana karya satya. Penghargaan ini menjadi motivasi bagi para pegawai di lingkungan kantor pertanahan baik yang telah memperoleh penghargaan maupun yang belum untuk melaksanakan tugas dengan baik dan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

5.4. Pengujian SDM dan Lingkungan Fisik

Tingkat pendidikan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin terdiri dari seorang pegawai lulusan S2, 17 orang pegawai berijazah S1, 2 orang pegawai berijazah D3, 7 orang pegawai lulusan D1, 16 pegawai tamatan SMA, serta 2 orang pegawai tamatan SMP. Pengalaman dan keterampilan para pegawai yang akan mempengaruhi kinerja kantor pertanahan dinilai sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat melalui masa kerja pegawai, diklat, serta pelatihan yang diberikan untuk mengembangkan kualitas SDM di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin.

Berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap beberapa masyarakat mengenai pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin, beberapa pemohon mengeluhkan proses yang lama. Setelah dikonfirmasi ke pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin, hal ini disebabkan oleh persyaratan yang dibutuhkan untuk melanjutkan proses permohonan tersebut tidak lengkap maka pemohon harus melengkapi persyaratan terlebih dahulu sehingga membutuhkan waktu lebih lama dari jadwal yang seharusnya. Namun diakui oleh masyarakat sebagai pemohon bahwa pelayanan di kantor tersebut secara keseluruhan cukup baik, mereka dilayani dengan baik dan ramah, dibimbing, serta dibantu dalam pelayanan oleh pegawai kantor pertanahan. Para pemohon menyatakan bahwa kinerja pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin sudah cukup baik.

Selain tingkat pendidikan, kondisi lingkungan fisik kantor juga mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan pengamatan penulis, peralatan dan perlengkapan pendukung sarana dan prasarana yang terdapat di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi

Banyuasin sudah memadai. Bangunan kantor berdiri di atas lahan seluas 1,455 m² dan didukung oleh beberapa peralatan lain seperti lemari, meja, kursi, komputer, filing cabinet, dan peralatan-peralatan lain yang membantu operasional kantor pertanahan. Walaupun dilengkapi oleh peralatan yang lengkap tetapi ditemukan kerusakan pada beberapa peralatan kantor, yaitu 1 buah meja gambar yang rusak ringan, 7 unit *theodolite* (peralatan studio pemetaan dan peralatan ukur tanah) yang rusak berat, 1 buah laptop, dan 2 buah printer rusak berat. Kendaraan yang mendukung kegiatan operasional yaitu 3 unit mini bus berkapasitas 14 orang dan 14 unit sepeda motor, namun 1 unit mini bus tidak dapat dioperasikan lagi karena rusak berat.

5.5. Pengukuran *Value For Money* Pengukuran Ekonomi

Tabel 5.1
Anggaran dan Realisasi Pengeluaran
Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin Tahun 2009

No .	Program/Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1.	Belanja Pegawai	1,352,213,000	1,330,730,892	98.411
2.	Belanja Barang	3,301,572,000	993,573,875	30.093
3.	Belanja Pemeliharaan	35,705,000	32,753,057	91.732
4.	Belanja Perjalanan	139,719,000	541,565,00	38.761
5.	Belanja Langganan Daya dan Jasa	21,324,000	21,149,471	99.181
6.	Belanja Modal	268,181,000	40,950,000	15.269
	Total	5,118,714,000	2,473,313,795	48.319

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Berdasarkan kriteria tingkat ekonomis, karena hasil persentase di bawah 100% maka kinerja kantor tersebut dinyatakan ekonomis. Secara keseluruhan Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin telah mampu melaksanakan penghematan dalam penggunaan anggarannya pada tahun 2009.

Tabel 5.2
Anggaran dan Realisasi Pengeluaran
Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin Tahun 2010

No	Program/Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1.	Belanja Pegawai	1,470,329,000	1,431,309,562	97.346
2.	Belanja Barang	1,635,325,000	1,250,564,427	76.471
3.	Belanja Pemeliharaan	35,705,000	35,376,500	99.079
4.	Belanja Perjalanan	63,691,000	37,582,000	59.006
5.	Belanja Langganan Daya dan Jasa	59,400,000	45,623,927	76.807
6.	Belanja Modal	124,629,000	36,800,000	29.527
	Total	3,389,079,000	2,837,256,416	83.717

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya tingkat ekonomi pada tahun 2010 mengalami kenaikan dari tahun 2009, meskipun dinyatakan ekonomis namun kinerja ekonomi di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin pada tahun 2009 lebih baik.

Tabel 5.3
Anggaran dan Realisasi Pengeluaran
Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin Tahun 2011

No.	Program/Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1.	Belanja Pegawai	1,560,087,000	1,456,884,357	93.384
2.	Belanja Barang	4,649,545,000	3,430,317,575	73.777
3.	Belanja Pemeliharaan	188,635,000	43,705,000	23.169
4.	Belanja Perjalanan	271,150,000	76,663,400	28.273
5.	Belanja Langganan Daya dan Jasa	109,800,000	48,707,508	44.360
6.	Belanja Modal	653,383,000	286,548,000	43.856
	Total	7,432,600,000	5,342,825,840	71.883

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Berdasarkan hasil perhitungan anggaran, realisasi pengeluaran, serta penelitian di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin, tingkat ekonomi mengalami kenaikan dan penurunan pada setiap tahunnya. Tetapi secara keseluruhan kinerja ekonomi di kantor tersebut dinyatakan ekonomis dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

Pengukuran Efisiensi

Tabel 5.4
Realisasi Pengeluaran dan Realisasi Pendapatan
Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin
Tahun 2009-2011

No.	Tahun	Realisasi Pengeluaran (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Persentase (%)
1.	2009	2,473,313,795	1,347,882,227	183.496
2.	2010	2,837,256,416	1,603,389,912	176.953
3.	2011	5,342,825,840	5,481,199,963	97.475

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja untuk tahun 2009 dan 2010 tidak efisien karena pada 2 tahun tersebut Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin mengeluarkan biaya yang lebih besar daripada pendapatannya. Pada tahun 2011 kinerjanya menunjukkan tingkat efisiensi yang baik. Jika dilihat dari tiga tahun berturut-turut, kinerja efisiensi Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Meskipun pada tahun 2009 dan 2010 dinyatakan tidak efisien, tetapi kantor tersebut menunjukkan perbaikan kinerja efisiensinya dengan meningkatkan pendapatan pada tahun 2011. Pengeluaran yang meningkat pada tahun 2011 dengan hampir mencapai 2 kali lipat dari tahun-tahun sebelumnya dapat diatasi dengan memperoleh pendapatan yang lebih besar dari pada pengeluarannya. Hal ini dibuktikan dengan di tahun 2011 berdasarkan kriteria efisiensi, kinerjanya dinyatakan efisien.

Pengukuran Efektivitas

Tabel 5.5
Target dan Realisasi Pendapatan
Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin Tahun 2009

No.	Jenis Pendapatan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1.	Pendapatan hak dan perijinan	-	603,354,233	0
2.	Pelayanan pemeriksaan tanah	494,105,000	92,133,340	536.293
3.	Pelayanan pengukuran dan pemetaan bidang tanah	120,040,000	401,722,685	29.881
4.	Pelayanan pendaftaran tanah untuk pertama kali	142,695,000	35,600,000	400.828
5.	Pelayanan pemeliharaan data pendaftaran tanah	203,850,000	98,650,000	206.639
6.	Pelayanan informasi pertanahan	123,525,000	40,775,000	302.942

7.	Pendapatan jasa lembaga keuangan (jasa giro)	-	736,969	0
8.	Cash deposit	-	30,000,000	0
9.	Penerimaan langsung dari pengukuran dan pemetaan bidang tanah	-	22,275,000	0
10.	Penerimaan langsung dari pemeriksaan tanah	-	22,635,000	0
	Total	1,084,215,000	1,347,882,227	80.438

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Pada tahun 2009, perhitungan tingkat efektivitas menunjukkan hasil persentase di bawah 100% yaitu sebesar 80.43% sehingga kinerja di kantor tersebut dinyatakan efektif atau mampu mencapai target pendapatannya. Terdapat beberapa penerimaan yang tidak ditargetkan sebelumnya tetapi dapat menambah pemasukan finansial di kantor tersebut, seperti pendapatan hak dan perijinan, pendapatan jasa lembaga keuangan (jasa giro), cash deposit, penerimaan langsung dari pengukuran dan pemetaan bidang tanah, serta penerimaan langsung dari pemeriksaan tanah.

Tabel 5.6
Target dan Realisasi Pendapatan
Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin Tahun 2010

No.	Jenis Pendapatan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1.	Pendapatan hak dan perijinan	-	6,976,987	0
2.	Pelayanan pemeriksaan tanah	408,350,000	257,328,931	158.687
3.	Pelayanan pengukuran dan pemetaan bidang tanah	611,550,000	672,767,747	90.900
4.	Pelayanan pendaftaran tanah untuk pertama kali	61,155,000	47,250,000	129.428
5.	Pelayanan pemeliharaan data pendaftaran tanah	81,540,000	355,108,226	22.962
6.	Pelayanan informasi pertanahan	61,762,000	103,575,000	59.630
7.	Ijin lokasi	-	160,383,021	0
	Total	1,224,357,000	1,603,389,912	76.360

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Terdapat dua penerimaan yang persentasenya di atas 100% yaitu pelayanan pemeriksaan tanah dan pelayanan pendaftaran tanah untuk pertama kali karena

menurunnya jumlah pemohon dalam kedua pelayanan tersebut. Pendapatan di luar target awal penerimaan di tahun 2010 hanya pendapatan hak dan perijinan serta pendapatan ijin lokasi, namun perolehan penerimaan di tahun ini meningkat dari tahun sebelumnya dengan selisih Rp. 255,507,685. Tingkat efektivitas tahun 2010 juga lebih baik dari pada tahun 2009 yaitu dari 80.43% menjadi 76.36%.

Tabel 5.7
Target dan Realisasi Pendapatan
Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin Tahun 2011

No.	Jenis Pendapatan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1.	Pelayanan pemeriksaan tanah	610,755,000	1,585,959,409	38.510
2.	Pelayanan pengukuran dan pemetaan bidang tanah	538,902,000	3,058,109,690	17.622
3.	Pelayanan pendaftaran tanah untuk pertama kali	49,001,000	612,044,030	8.006
4.	Pelayanan pemeliharaan data pendaftaran tanah	56,500,000	73,438,520	76.935
5.	Pelayanan informasi pertanahan	89,817,000	148,450,000	60.503
6.	Pendapatan jasa lembaga keuangan (jasa giro)	-	3,198,314	0
	Total	1,344,975,000	5,481,199,963	24.537

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Pendapatan dari pelayanan pendaftaran tanah untuk pertama kali di tahun ini sangat efektif yaitu mencapai persentase 8% karena meningkatnya permohonan untuk pelayanan tersebut. Pendapatan di luar target awal penerimaan tahun 2011 hanya pada pendapatan jasa lembaga keuangan (jasa giro) yaitu sebesar Rp. 3,198,314.

Rangkuman dari hasil penilaian kinerja dengan menggunakan perhitungan *value for money* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.8
Tingkat Ekonomis, Tingkat Efisiensi, dan Tingkat Efektivitas
Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin
Tahun 2009-2011

Tahun	Ekonomis (%)	Efisiensi (%)	Efektivitas (%)
2009	48.31	183.49	80.43
2010	83.71	176.95	76.36
2011	71.88	97.47	24.53

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin

Tingkat ekonomis kinerja pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 menunjukkan hasil persentase di bawah 100%, maka berdasarkan kriteria ekonomis kinerja kantor tersebut dinyatakan ekonomis pada 3 tahun periode yang diteliti. Tingkat efisiensi pada tahun 2009 dan 2010 dinyatakan tidak efisien karena hasil perhitungan persentase berdasarkan kriteria efisiensi menunjukkan angka di atas 100%. Pada tahun 2011 Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin berhasil memperbaiki kinerja efisiensinya yang ditunjukkan dengan hasil persentase sebesar 97.47%. Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin konsisten dalam perbaikan kinerja efektivitas dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 yang berarti kantor tersebut selalu mampu mencapai targetnya selama 3 tahun periode penelitian. Hal ini dibuktikan dalam hasil perhitungan persentase tingkat efektivitas yang terus menunjukkan angka di bawah 100% dan diharapkan bahwa pada tahun-tahun berikutnya Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin dapat mempertahankan pencapaian ini sehingga menjadi organisasi sektor publik yang dapat diandalkan oleh masyarakat.

6. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin berdasarkan tingkat ekonomis pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 menunjukkan hasil persentase dibawah 100% sehingga pada tiga tahun berturut-turut kinerja di kantor pertanahan tersebut dinyatakan ekonomis.
2. Tingkat efisiensi pada tahun 2009 dan 2010 dinyatakan tidak efisien karena pada 2 tahun tersebut biaya yang dikeluarkan yang lebih besar daripada pendapatan yang diperoleh dari pelayanan jasanya. Kemudian pada tahun 2011 kinerja efisiensi pada kantor pertanahan tersebut melakukan perbaikan dengan meningkatkan pendapatan sehingga dinyatakan efisien.
3. Tingkat efektivitas dalam penilaian kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 dinyatakan efektif yang berarti mampu mencapai targetnya.
4. Peralatan yang dimiliki Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin sudah memadai tetapi masih terdapat beberapa kerusakan pada aset negara tersebut.
5. Adanya kekosongan posisi pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin menyebabkan menurunnya kinerja karena tidak dapat melayani masyarakat secara maksimal.

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin dalam pengambilan keputusan dan kebijakannya, serta memperbaiki kinerja organisasi pada tahun selanjutnya sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Penelitian ini juga dapat memberi masukan bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja organisasi sektor publik. Saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis yaitu:

1. Melakukan cek fisik dan survei terhadap keadaan di lapangan sebelum menyusun anggaran untuk memprediksi jumlah pendapatan dan pengeluaran yang akan terjadi.
2. Melakukan perbaikan terhadap peralatan yang rusak ringan serta melakukan penggantian terhadap peralatan rusak berat yang sudah tidak dapat dipergunakan lagi.

3. Mengajukan permintaan sumber daya manusia ke BPN-RI yang sesuai untuk mengisi kekosongan jabatan.
4. Berdasarkan beberapa keterbatasan pada penelitian ini, saran untuk penelitian selanjutnya yaitu penelitian lain yang membandingkan kinerja dari dua atau lebih organisasi sektor publik yang berada di dalam satu regional atau membandingkan kinerja dari satu instansi pemerintahan pada dua atau lebih regional yang berbeda. Saran lain adalah menambah periode penelitian jika data yang dibutuhkan dapat tersedia dan memperbarui periode penelitiannya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang berjudul “Penilaian Kinerja Dengan Menerapkan Indikator *Value For Money* Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin Tahun 2009-2011” ini merupakan studi kasus yang dilakukan pada satu organisasi yaitu Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Banyuasin, sehingga hanya melakukan penelitian pada satu kantor saja dan tidak membandingkan kinerja terhadap organisasi sektor publik lain. Selain itu, periode penelitian dibatasi 3 tahun yaitu dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 karena alasan keterbatasan data yang tersedia.

Daftar Pustaka

- _____. 29 Agustus 1994. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1994 Tentang Tanda Kehormatan Tanda Satyalancana Karya Satya*. Jakarta.
- _____. 6 Juni 2010. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Aini, Desiana Nurul. 2011. Value For Money Sebagai Salah Satu Metode Pengukuran Kinerja. Online. Diambil pada Maret 2012 dari <http://sayabisamelakukansemuanyadisini.blogspot.com/2011/06/value-for-money-sebagai-salah-satu.html>.
- Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. 2006. *Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2006*. Jakarta.
- Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. 2012. Layanan Pertanahan. Online. Diambil pada Desember 2012 dari <http://www.bpn.go.id/layanan-pertanahan.aspx>.
- Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. 2010. Rencana Strategis BPN-RI 2010-2014. Online. Diambil pada Desember 2012 dari <http://www.bpn.go.id/renstra.aspx>.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. 2012. *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*. Inderalaya: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
- Kutamaya, Giani. 2007. Pengaruh Value For Money Terhadap Akuntabilitas Publik Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung. *Skripsi*, Universitas Komputer Indonesia, Bandung.
- Mahsun, Mohammad. 2011. Indikator Kinerja Pemerintahan Daerah. Online. Diambil pada Mei 2012 dari <http://mohmahsun.blogspot.com/2011/04/indikator-kinerja-pemerintahan-dae-rah.html>.
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Mahsun, Mohammad. 2011. Value For Money Audit (Economy, Efficiency And Effectiveness Audit). Online. Diambil pada Maret 2012 dari <http://mohmahsun.blogspot.com/2011/04/value-for-money-audit-economy.html>.
- Manalu, Lia. 2010. Definisi Kinerja Dan Pengukuran Kinerja Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Sektor Publik. Online. Diambil pada Mei 2012 dari <http://liamanalu.blogspot.com/2010/02/definisi-kinerja-dan-pengukuran-kinerja.html>.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Mulyanti, Sri. 2009. Pengaruh Anggaran Kinerja Terhadap Penilaian Kinerja Berdasarkan Value For Money Pada Kantor Pertanahan Kota Bandung. *Skripsi*, Universitas Komputer Indonesia, Bandung.
- Musakabe, Herman. 2010. Pelaksanaan Kebijakan, Pengendalian Dan Evaluasi Kinerja Kebijakan. Online. Diambil pada Desember 2012 dari <http://hermanmusakabe.nttprov.go.id/?p=29>.
- Nordiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Senoaji, Rendy. 2011. Implementasi Konsep Value For Money. Online. Diambil pada April 2012 dari <http://rsenoaji.blogspot.com/2011/01/ emplementasi-konsep-value-for-money.html>.
- Suryanti, Sri. 2009. Kinerja Aparat Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. *Tesis*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Suwandi, Surip dkk. 2009. *Bahasa Indonesia*. Inderalaya: Penerbit Unsri.
- Yunianto, Kristiawan. 2011. Value For Money Audit. Online. Diambil pada Mei 2012 dari <http://www.scribd.com/doc/56749593/Value-for-Money-Audit>.